

**Dott.ssa Federica Pascucci**

Ricercatrice in “Economia e Gestione delle Imprese”

Università Politecnica delle Marche

Facoltà di Economia “Giorgio Fuà”

Piazzale Martelli 8 – 60121 Ancona

Tel. 071.2207204

e-mail : [f.pascucci@univpm.it](mailto:f.pascucci@univpm.it)

8<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS  
Paris, January 16<sup>th</sup> – 17<sup>th</sup> 2009

# **Gestione delle relazioni con gli intermediari commerciali esteri e vantaggio competitivo: il caso della Nuova Simonelli negli USA**

## **Summary**

*Drawing on the resource based theory, most studies have found that a firm's internal factors (i.e., its characteristics, such as size, age, experience, management attitudes, innovation capabilities, etc.) influence its export performance. Among these capabilities, the firm's ability to develop close relationships with foreign distributors has proven to be a critical success factor.*

*The primary purpose of this paper is to investigate the role of manufacturer-foreign distributor relationships in the internationalization process and in the competitive advantage development of the industrial firm. The empirical research is based on a case study analysis of an Italian manufacturing SME in the USA market. This firm represents an "excellent case" of Made in Italy in the professional espresso machines industry.*

*An innovative aspect is the diffusion of e-commerce, that has changed the relationship structure in marketing channels. The issue of channel conflicts has come up, which has led to the creation of new challenges for the manufacturer. A section of the paper aims to investigate this problem from an industrial firm's perspective.*

**Key words:** *foreign distribution strategy, e-commerce, export performance.*

*In linea con l'impostazione concettuale del filone di ricerca della "resource based view", numerose risultano le indagini condotte per verificare la significatività di specifici "fattori interni" all'impresa nell'influenzare la performance sui mercati esteri; fra queste, diverse ricerche hanno evidenziato la criticità delle capacità relazionali, intese come capacità di creare e di mantenere proficue relazioni con gli intermediari commerciali nel mercato estero.*

*Il presente lavoro intende approfondire questo aspetto, mediante l'analisi di un caso aziendale, relativo ad una PMI marchigiana nel mercato USA: tale azienda rappresenta un "caso eccellente" del Made in Italy nel settore delle macchine per caffè espresso professionali.*

*Tra i fenomeni rilevati, di particolare rilevanza appare l'avvento dell'e-commerce. Il canale di vendita elettronico, quando si affianca a quelli tradizionali, determina infatti non poche problematiche gestionali nelle relazioni di canale, che richiedono l'intervento dell'azienda industriale. Una parte del paper sarà volta ad indagare le implicazioni di tale fenomeno sulla politica distributiva della Nuova Simonelli.*

**Parole chiave:** *strategia di distribuzione all'estero, e-commerce, performance delle esportazioni.*

## **1. Aspetti introduttivi: obiettivi, contenuti e metodologia di indagine**

In linea con l'impostazione concettuale del filone di ricerca della "resource based view" (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), numerose risultano le indagini condotte per verificare la significatività di specifici "fattori interni" all'azienda nell'influenzare la performance sui mercati esteri (Peruffo e Pirolo, in Caroli, 2007, 42; Morgan *et al.*, 2006; Zou *et al.*, 2003; Fahy, 2002; Dean *et al.*, 2000). Fra queste, diverse ricerche hanno evidenziato la criticità delle *capacità relazionali*, intese come capacità di creare e di mantenere proficue relazioni con forn-

tori, clienti e commercianti nel mercato estero (Babakus *et al.*, 2006, 10; Haati *et al.*, 2005, 133; Kaleka, 2002, 280; Nassimbeni, 2001, 260).

Particolare rilevanza assume la capacità dell'impresa esportatrice di gestire in modo efficace la relazione con gli intermediari commerciali esteri nell'ambito del canale di marketing (Beaujanot *et al.*, 2006, 113; Matear *et al.*, 2000, 541; Zou e Stan, 1998, 348; Katsikeas *et al.*, 1997, 157). Da numerose indagini empiriche emerge un fatto: *il successo si fonda sulla capacità del management dell'azienda industriale di costruire e di mantenere relazioni stabili con le imprese commerciali estere, le quali si occupano della distribuzione del prodotto sul mercato-Paese obiettivo* (Mehta *et al.*, 2006, 1100; Bello *et al.*, 2003, 10; Ling-ye e Ogunmoku, 2001, 416).

Il presente lavoro intende approfondire questo aspetto, mediante l'analisi di un caso aziendale, relativo ad una PMI marchigiana operante nel settore delle macchine per caffè espresso professionali: la Nuova Simonelli Spa<sup>1</sup>. Alla luce della *performance* economica e competitiva realizzata negli ultimi anni sui mercati esteri, questa costituisce un "caso eccellente" del *Made in Italy*. Basti pensare che la *propensione all'esportazione* – la quale rappresenta l'indicatore più utilizzato nelle ricerche, volte ad indagare la *performance* delle esportazioni (Silvestrelli e Pascucci, 2007, 323) – ha raggiunto nel 2007 l'82%, collocandosi al di sopra di quella media del settore, che nello stesso anno è stata pari a circa il 75% (si veda in proposito la tabella n.1).

*Tab.1 – Produzione ed esportazioni italiane di macchine professionali per caffè espresso (ml di euro)*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produzione	136.861	157.519	154.937	175.294	173.045	281.600	287.000	307.100	332.000
Export	92.962	105.357	105.873	126.571	124.877	207.600	212.000	229.000	247000
<b>Export/Prod.(%)</b>	67,92	66,89	68,33	72,20	72,16	73,72	73,87	74,57	74,40

*Fonte: dati Anima (Federazione delle Associazioni Nazionali della Industria Meccanica varia ed affine).*

La Nuova Simonelli è inoltre presente in 102 Paesi, anche lontani dal punto di vista "geografico" e "culturale": la quota del fatturato realizzata nei Paesi extra-europei ha superato il 50%.

Il paper intende offrire un contributo di conoscenza sull'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione commerciale della PMI marchigiana in uno specifico mercato-Paese (quale gli USA), per approfondire le implicazioni delle scelte distributive – e dei conseguenti

<sup>1</sup> Sul tema della internazionalizzazione delle PMI esiste una lunga tradizione di studi in Italia, la quale offre un'ampia varietà di metodologie di indagine, di filoni di ricerca e di problematiche affrontate. Fra i numerosi contributi vanno ricordati: Marcone, 2007; Caroli e Lipparini, 2002; Silvestrelli, 2001; Zucchella e Maccarini, 1999; Cafferata e Genco, 1997; Grandinetti, 1992.

rapporti tra impresa industriale e intermediari commerciali esteri – su tali strategie e sulla *performance* delle esportazioni.

Gli USA sono un mercato diverso da quello italiano, per quanto riguarda sia le abitudini di consumo del caffè, sia la struttura delle relazioni fra i vari soggetti economici, che operano nel settore indagato. La scelta del mercato americano si giustifica per la rilevanza strategica di tale mercato, sotto i due seguenti punti di vista:

- “quantitativo” – gli USA rappresentano il mercato estero principale dell’azienda marchigiana;
- “qualitativo” – gli USA svolgono di fatto il ruolo di “mercato anticipatore” di fenomeni tecnologici ed economico-sociali, i quali prima o poi tendono a diffondersi anche in altri Paesi, tanto che esso è oggi il mercato di riferimento (insieme alla Gran Bretagna) per determinare le caratteristiche di varie tipologie di prodotto da offrire anche in altri mercati (compreso quello italiano).

Tra quei fenomeni, di particolare rilevanza appare l’avvento dell’*e-commerce* nel settore delle macchine per caffè espresso. La seconda parte del paper è volta ad indagare le implicazioni di tale fenomeno sulla politica distributiva della Nuova Simonelli. Il canale di vendita elettronico, quando si affianca a quelli tradizionali, determina infatti non poche problematiche gestionali nelle relazioni di canale, le quali richiedono l’intervento dell’azienda industriale.

Si noti che le implicazioni dell’avvento dell’*e-commerce* nei mercati internazionali B2B sono un campo di studi ancora poco esplorato, in cui il fabbisogno di indagini empiriche appare a tutt’oggi significativo (Samiee, 2008, 8; Jain, 2007, 11). Il prevedibile incremento del numero di imprese, che nel prossimo futuro faranno affidamento sul canale elettronico per la vendita dei loro prodotti, pone infatti sotto una luce nuova il tema, peraltro già critico, dei “rapporti industria-distribuzione”, a causa delle peculiarità che contraddistinguono l’*e-commerce* rispetto al commercio tradizionale<sup>2</sup>.

Considerato l’obiettivo della ricerca il ricorso al metodo del *case study* appare appropriato (Yin, 2003, 5; Johnston *et al.*, 1999, 206). La scelta è caduta sulla Nuova Simonelli sia perché si tratta di un “caso esemplare” per il tema indagato, sia per la disponibilità delle informazioni, le quali sono state raccolte da diverse fonti, durante un prolungato periodo di tempo. Per la raccolta dei *dati primari* sono state svolte una serie di interviste semi-strutturate (telefoniche e personali) al marketing manager e al direttore commerciale dell’azienda, nonché ad un distri-

---

<sup>2</sup> Quello dei “rapporti industria-distribuzione” costituisce un filone di studio particolarmente ricco, nell’ambito del quale si rilevano significativi contributi di qualificati studiosi italiani fin dagli anni settanta (Marcati, 1998; Gregori, 1995; Castaldo, 1994; Varaldo e Dalli, 1989; Lugli, 1984; Varaldo, 1971).

butore nord americano di prodotti della Nuova Simonelli; i *dati secondari* sono stati raccolti da varie fonti, tra cui il sito web aziendale e le pubblicazioni di settore<sup>3</sup>.

## **2. Il processo di internazionalizzazione della Nuova Simonelli nel mercato USA**

### *2.1. Dall'esportazione indiretta alla presenza diretta mediante joint venture*

Il processo di internazionalizzazione della Nuova Simonelli nel mercato USA si è svolto gradualmente, mediante un progressivo aumento delle risorse investite nelle attività commerciali in quel Paese (e quindi dei rischi economici assunti)<sup>4</sup>. Il processo è stato trainato dallo sviluppo del mercato americano, il cui “grado di attrattività” è notevolmente aumentato nel corso degli anni novanta, per effetto della crescente penetrazione del caffè espresso nelle abitudini di consumo della popolazione.

Si possono individuare le seguenti fasi costitutive del processo di internazionalizzazione.

1. *Fase dell'esportazione indiretta* (dai primi anni ottanta al 1993), durante la quale l'esportazione era affidata ad importatori-distributori.

In questo periodo il caffè espresso si trovava ancora all'inizio della “fase di introduzione” del suo ciclo di vita: il consumo di caffè ha iniziato a diffondersi in Canada verso la fine degli anni settanta (grazie alla presenza di un consistente numero di comunità italiane), per poi estendersi al nord-ovest degli USA.

In questo periodo non erano molte le aziende italiane (oltre alla Nuova Simonelli), che esportavano quote significative della loro produzione negli USA (Brasilia, Faema, La Cimbali, La Pavoni) e nessuna di esse aveva una presenza diretta nel mercato americano, ricorrendo anch'esse a grandi importatori-grossisti americani. Nella politica commerciale della Nuova Simonelli, questi assolvevano alle seguenti due funzioni:

- creare e sviluppare una rete di distributori (concessionari) nella propria area geografica di competenza;
- distribuire il prodotto nell'area metropolitana o nello Stato in cui erano localizzati, vendendo il bene (ed offrendo il servizio) direttamente al cliente finale.

2. *Fase di transizione* (dal 1993 al 2000), durante la quale agli importatori-distributori è stata affiancato un ufficio di rappresentanza (1993), trasformato nel 1998 in consociata (la

---

<sup>3</sup> Due rilevanti fonti di informazioni sono state la partecipazione al Salone Internazionale del Caffè (Milano, ottobre 2007), che è la manifestazione fieristica più importante del settore a livello mondiale, e la partecipazione a Triestespresso (Trieste, novembre 2008), che ogni due anni richiama i principali operatori di tutta la filiera del caffè.

<sup>4</sup> Va rilevato peraltro che l'impresa ha iniziato ad affacciarsi sul contesto internazionale soltanto dopo aver consolidato la sua presenza nel mercato domestico. Tale periodo è durato circa 30 anni: dalla costituzione (avvenuta nel 1936) fino alla metà degli anni settanta.

*Nuova Distribution*)<sup>5</sup>. Tale organizzazione assolveva ad un ruolo di supporto agli importatori-distributori e vendeva il prodotto ai clienti più piccoli.

La presenza diretta nel mercato di sbocco è stata indotta dalla *necessità di conseguire un pieno controllo delle politiche di vendita del prodotto* (in termini di prezzi e di servizio offerto al cliente finale), indispensabile a cogliere le opportunità, offerte dall'elevato potenziale del mercato americano, il cui "grado di attrattività" cominciava ad essere elevato<sup>6</sup>.

Il passaggio dalla "fase di introduzione" alla "fase di crescita" del ciclo di vita della macchina per il caffè era rallentato però dalle politiche degli importatori-distributori, che, in uno stadio così delicato del processo di sviluppo del mercato, adottando una logica economica di brevissimo periodo, si preoccupavano esclusivamente di vendere la macchina per caffè, trascurando il necessario servizio di assistenza<sup>7</sup>. I non pochi problemi che in tal modo si creavano per l'utilizzatore finale (il quale poi si rivolgeva all'impresa industriale) finivano per alimentare una percezione negativa del prodotto, sia della singola impresa, sia dell'intera categoria merceologica, accrescendo la diffidenza dei clienti finali nei confronti di un bene ancora poco conosciuto.

Dall'analisi svolta emerge pertanto che *il ruolo degli intermediari commerciali esteri appare ancor più critico, quando il prodotto si trova nella fase iniziale del suo ciclo di vita e gli acquirenti devono essere "educati" al suo utilizzo.*

3. *Fase dell'esportazione diretta* (dal 2000 in poi), tramite l'affidamento in esclusiva alla *Nuova Distribution* della funzione di importazione nel mercato USA. Questa funge oggi da magazzino e da "centro di distribuzione" dei prodotti, che sono interamente fabbricati in Italia. In essa lavorano 18 persone, la maggior parte delle quali sono di nazionalità americana.

---

<sup>5</sup> Dal punto di vista giuridico, la *Nuova Distribution* è una *Limited Liability Company* (simile alla S.r.l. italiana). La Nuova Simonelli è il "dominant-partner" della *joint venture* (Valdani e Bertoli, 2003, 327; Schillaci, 1988, 54), ma il partner estero viene coinvolto in misura significativa nella gestione della società. La costituzione della *joint venture* può considerarsi la realizzazione di una strategia di *quasi-integrazione verticale*, volta all'avvicinamento al mercato estero di sbocco, al fine di conseguire un maggior controllo di questo (Guido, in Caroli e Fratocchi, 2000, 78).

<sup>6</sup> Nella prima metà degli anni novanta la moda del caffè espresso aveva cominciato infatti a contagiare anche la costa orientale degli USA e, dopo qualche tempo, anche l'area centrale del Paese (tale ritardo fu dovuto al maggior isolamento dai fenomeni culturali e di moda, che caratterizza la zona centrale rispetto alle altre, la quale risulta meno esposta a flussi migratori e turistici; Libardo, 1998).

Il processo di diffusione è stato trainato dal successo ottenuto dalla catena di caffetterie Starbucks, che, specialmente nel corso degli anni novanta, ha contribuito in misura significativa allo sviluppo di una "cultura autoctona" del caffè, radicando così il consumo di tale bevanda nelle abitudini e nei modelli di consumo della società americana (Ponte, 2001, 20).

<sup>7</sup> Pur non essendo un prodotto tipicamente "problematico", la macchina professionale per caffè presenta tutte le caratteristiche di un bene strumentale, la cui commercializzazione non può prescindere da un adeguato servizio pre e post vendita (si pensi alla consulenza volta ad assistere il cliente nella scelta del prodotto più idoneo a soddisfare le sue esigenze di lavoro, all'installazione e al *setting* della macchina, alla manutenzione e alla riparazione, ecc.).

Il ricorso alla *joint venture*, invece che alla *sole venture* è stato motivato dalle due seguenti ragioni<sup>8</sup>:

- l’entità troppo elevata di risorse finanziarie necessarie per la realizzazione della *sole venture*;
- l’opportunità di sfruttare le conoscenze del partner estero sulla realtà economica, sociale e politico-legislativa del Paese di destinazione.

L’esistenza di un precedente rapporto d’affari con il socio estero (il quale era un distributore dei prodotti della Nuova Simonelli) e la fiducia che si era sviluppata da tale relazione, hanno contribuito a ridurre i rischi derivanti dalla costituzione di *joint venture* internazionali, che sono tipicamente elevati (come testimoniato dai numerosi casi di fallimento di tali accordi di tipo *equity*). E’ stato stimato infatti che tra il 30 e il 70% di queste alleanze falliscono, per svariati motivi: conflitto e obiettivi incompatibili tra le aziende partner, comportamenti opportunistici da parte di una delle imprese, scarsa comunicazione tra i partecipanti, ecc. (Kausser e Shaw, 2004, 18)<sup>9</sup>.

*L’esperienza della Nuova Simonelli conferma la rilevanza dei “fattori comportamentali” – cioè la qualità delle relazioni interpersonali che si sviluppano nella partnership – per il successo di un’alleanza strategica internazionale* ed in particolare di elementi, quali: la *fiducia* e il *commitment* reciproci, l’elevato livello di coordinamento e di integrazione tra le attività svolte da ciascun partner<sup>10</sup>, e la qualità della comunicazione, che, avvenendo su base giornaliera, garantisce la reciproca trasmissione di informazioni rilevanti ed accurate, indispensabili per il processo decisionale di entrambe le parti dell’alleanza.

---

<sup>8</sup> Com’è noto il ricorso da parte delle PMI alla costituzione di *joint venture* può costituire un’efficace strategia di entrata in un mercato estero, in quanto consente alla piccola impresa di superare le seguenti tre tipologie di ostacoli (Lu e Beamish, 2006, 465):

- “*liability of smallness*”, cioè le difficoltà nell’acquisizione di talune risorse, essenziali per operare con successo sui mercati esteri (come le risorse finanziarie ed umane);
- “*liability of foreignness*”, cioè le difficoltà derivanti dalla posizione sfavorevole delle unità operative estere, rispetto alle imprese locali del mercato estero-obiettivo;
- “*liability of newness*”, cioè le difficoltà derivanti dal fatto che, trattandosi di imprese di nuova costituzione (start up), devono guadagnarsi la stima e la fiducia degli *stakeholders*, al fine di stabilire proficue relazioni con essi.

<sup>9</sup> Da una ricerca empirica condotta su diversi casi di alleanze strategiche (poste in essere tra il 1988 e il 1995, fra imprese inglesi e imprese statunitensi, europee e giapponesi), è emerso infatti che *il successo di tali iniziative* (in termini sia di performance economica e di mercato, sia di livello di soddisfazione conseguito dai partecipanti all’accordo) è *significativamente influenzato da “fattori comportamentali”, i quali sono risultati più rilevanti rispetto ai “fattori organizzativi”,* cioè all’assetto strutturale della relazione (Kausser e Shaw, 2004, 45).

<sup>10</sup> Alla consociata americana si estende, ad esempio, l’obbligo di redigere il budget annuale, in cui sono esplicitati gli obiettivi (in termini di numero di pezzi venduti), i costi (suddivisi per voci di spesa) e le attività di marketing e di vendita che si prevede di realizzare nell’anno successivo. Tale piano viene sottoposto all’approvazione del vertice aziendale dell’azienda marchigiana, insieme a quelli predisposti da tutti i capo-area e tutti i responsabili di funzione della Nuova Simonelli.

E' risultata determinante anche la capacità di trovare un equilibrio nella distribuzione delle competenze e dei ruoli fra i partner: il socio americano ha una piena autonomia sulle decisioni inerenti alla gestione operativa (compresa la gestione del personale), mentre le decisioni strategiche maturano all'interno della Nuova Simonelli, non senza però aver condiviso con il partner americano la visione del business, dalla quale scaturiscono le linee strategiche. L'importanza strategica ed economica del mercato USA richiede infatti di tenere nella massima considerazione il feed-back proveniente dal socio americano, il cui livello di conoscenza del mercato e il cui grado di sensibilità verso l'evoluzione della domanda e della concorrenza estere risultano più elevati, rispetto a quelli del personale italiano.

## 2.2. *Canali distributivi nel mercato USA: struttura e differenze rispetto al mercato italiano*

Nella figura n.1 vengono illustrati il canale di entrata e i canali di distribuzione dei prodotti Nuova Simonelli negli USA. Il prodotto fabbricato in Italia viene importato negli USA dalla *Nuova Distribution* e successivamente distribuito agli utilizzatori finali mediante diverse tipologie di operatori commerciali: grossisti<sup>11</sup>, torrefattori<sup>12</sup>, aziende specializzate nella ristorazione collettiva, *designer e restaurant equipment supplier* (cioè fornitori di arredamento ed altri beni per locali pubblici: dagli sgabelli ai congelatori, dai bicchieri alle griglie/forni, ecc.), *food distributor* (cioè soggetti economici, i quali forniscono con la formula "pacchetto chiavi in mano" tutti i beni che servono all'allestimento di un ristorante) e operatori Internet.

In non pochi casi, la *Nuova Distribution* vende direttamente all'utilizzatore finale, quando si tratta di un "cliente chiave", come grandi catene di caffetterie, di ristoranti, di hotel, ecc.

Come si evince dalla figura n.1, gli utilizzatori finali possono suddividersi nei seguenti tre segmenti di mercato.

a) Il *segmento food*, composto dai clienti "ho.re.ca." (acronimo inglese che sta per "Hotel, Restaurant e Catering": esso raggruppa diverse tipologie di locali pubblici come bar, ristoranti, alberghi, ecc.).

Dal punto di vista dell'azienda industriale è opportuno distinguere tra le due seguenti tipologie di pubblici esercizi:

---

<sup>11</sup> Il *grossista* è un intermediario specializzato nella vendita di beni per la ristorazione: esso possiede quindi una profonda conoscenza del mercato ed è in grado di offrire ai clienti finali un efficace servizio di assistenza post-vendita, coprendo un'area geografica anche ampia.

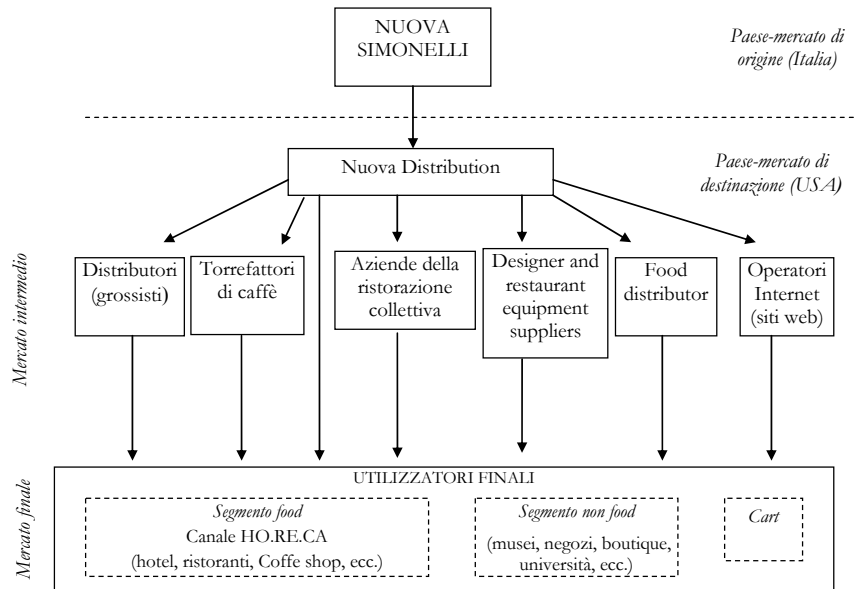
<sup>12</sup> Per il *torrefattore* la macchina per il caffè espresso rappresenta soltanto una delle leve di marketing, che possono essere impiegate per incentivare la vendita di caffè tostato ai clienti "professionali", dalla quale ricava elevati margini di profitto.

Il mercato della torrefazione a livello mondiale è dominato dalle cosiddette "Big Four", cioè Nestlé, Kraft Food, Sara Lee e Procter & Gamble, le quali controllano più del 60% delle vendite di caffè (De Toni e Tracogna, 2005, 76).



- singoli esercizi indipendenti, ai quali la Nuova Simonelli arriva mediante un intermediario commerciale (ad esempio, grossisti o torrefattori);
- catene di esercizi, con le quali l'azienda marchigiana sviluppa una relazione d'affari diretta, non soltanto perché esse acquistano elevati volumi di prodotto, ma anche perché richiedono sovente la personalizzazione di alcuni attributi del prodotto e in non pochi casi la progettazione *ad hoc* di un'intera macchina.

Fig. 1 – Canale di entrata e canali distributivi della Nuova Simonelli nel mercato americano



Fonte: ns. elaborazione su indagine diretta.

b) Il *segmento non food*, il quale è costituito dai musei, i negozi, i concessionari auto, le boutique, ecc., che allestiscono un “*coffee corner*” al loro interno, per creare un’atmosfera positiva nel punto vendita e differenziare così la loro *store image*.

c) I *cart* (letteralmente “carretti”), cioè piccoli chioschi localizzati in zone ad alta densità di traffico automobilistico o pedonale, i quali possono essere anche mobili. Questo format di vendita è espressione della tendenza, ormai acquisita nello stile di vita americano, di consumare il caffè “*on-the-go*”, ovvero in movimento. I beni rivolti a questa tipologia di utilizzatori devono possedere alcune caratteristiche particolari, imponendo un adattamento nel prodotto<sup>13</sup>.

Riguardo al sistema distributivo, vanno rilevate le tre seguenti principali differenze tra il mercato italiano e il mercato statunitense.

<sup>13</sup> Visto lo spazio ridotto a disposizione, i prodotti devono essere compatti (con al massimo due gruppi erogatori) e, considerato che sono esposti alle variazioni delle condizioni climatiche (tranne i *coffee kiosk*, che sono in genere “al coperto”), devono essere facilmente regolabili nelle loro impostazioni.

1) *Minore frammentazione del mercato USA a livello sia di mercato intermedio, sia di mercato finale.*

Il sistema distributivo italiano è certamente più polverizzato, con una maggiore incidenza di unità di piccola dimensione, aventi un raggio d'azione limitato. Il *dealer* americano è in genere più strutturato ed offre un assortimento di prodotti più ampio e diversificato: essendo meno specializzato sulla macchina per caffè, necessita di maggior supporto tecnico da parte dell'impresa industriale.

Anche il canale *ho.re.ca.* in Italia si presenta molto più frammentato e con una minore diffusione delle *catene di food & beverage* (in particolare di *coffee shop*)<sup>14</sup>. Queste, oltre ad esercitare un potere contrattuale sovente maggiore di quello dell'azienda industriale, presentano esigenze peculiari, la cui soddisfazione richiede un'evoluzione della strategia di vendita: dalla "gestione locale del territorio" alla "gestione del singolo cliente *worldwide*". Il processo di acquisto di una catena è più complesso ed articolato rispetto a quello degli altri clienti e si fonda sull'approfondita valutazione, non soltanto delle caratteristiche tecniche del prodotto, ma anche e soprattutto della capacità dell'azienda industriale di offrire un servizio di assistenza tecnica di elevata qualità a tutti i punti vendita della catena, il quale serve a garantire un'immagine dell'insegna uniforme.

2) *Maggiore equilibrio nella distribuzione del "potere economico" all'interno del canale distributivo nel mercato USA.*

Nel mercato italiano il torrefattore è il *channel leader*. Tale ruolo è dovuto allo stretto legame che esso riesce ad instaurare con gli utilizzatori della macchina per caffè, mediante la politica, ormai consolidata nel nostro Paese, di offrire loro sia servizi finanziari, sia la macchina per il caffè in "comodato d'uso" (quindi gratuitamente), quale incentivo per l'acquisto del caffè e quale strumento di fidelizzazione del cliente.

Nel mercato americano l'influenza del torrefattore non è così rilevante come in Italia, anche perché negli USA non è diffusa la pratica di offrire la macchina in comodato d'uso agli utilizzatori<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> L'*ho.re.ca.* – che costituisce il canale dei "consumi fuori casa" – è in Italia tra i più frammentati di Europa. Il numero dei pubblici esercizi in Italia a marzo 2008 era pari a 224.747, di cui 133.426 bar e caffetterie, 91.321 ristoranti (dati *Fipe*, Federazione Italia Pubblici Esercizi, Ufficio Studi).

<sup>15</sup> Ciò per diverse ragioni:

- i volumi di vendita del caffè tostato al singolo cliente a volte non raggiungono una dimensione tale, da rendere economicamente conveniente per il torrefattore la cessione gratuita della macchina: il ritorno economico di tale investimento richiederebbe troppo tempo;
- il maggiore livello di modernizzazione e di concentrazione dell'*ho.re.ca.* (con la diffusione delle grandi catene di pubblici esercizi) rende inefficace la politica del comodato, poiché il *buyer* della macchina è generalmente diverso dal *buyer* del caffè ("*food and beverage manager*") e seguono logiche di acquisto totalmente differenti.

3) *Superiori aspettative in termini di “livello di servizio” richiesto dagli utilizzatori finali americani.*

### **3. Integrazione nel mercato estero, relazioni nei canali di marketing e performance**

#### *3.1. La rilevanza del supporto fornito agli intermediari commerciali esteri da parte dell'impresa industriale*

E' ormai noto che una “buona relazione” con gli intermediari commerciali nel mercato-Paese di destinazione costituisce un fattore determinante del successo sul mercato estero (Solberg, 2006, 98; Matear *et al.*, 2000, 541; Rosson, 1992, 136).

Una “buona” relazione si costruisce innanzitutto garantendo un adeguato *commitment* all'intermediario, al quale si è scelto di affidare la distribuzione del prodotto nel mercato estero (sotto forma, ad esempio, di partecipazione alle spese promozionali, addestramento della forza di vendita dell'azienda commerciale, ecc.). Il *commitment* è stato definito da autorevoli studiosi come «il desiderio di sviluppare una relazione stabile, la volontà di fare sacrifici nel breve termine per mantenere la relazione e il possesso di fiducia nella stabilità della relazione» (Anderson e Weitz, 1992, 107).

Il supporto che l'impresa industriale garantisce al rivenditore costituisce un incentivo per quest'ultimo a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pre e post-vendita, che sono offerti ai clienti finali esteri e che costituiscono un elemento di differenziazione del prodotto dell'impresa industriale, rispetto ai prodotti concorrenti presenti sul mercato estero (O'Cass e Julian, 2003, 379; Julian, 2003, 219; Styles e Ambler, 2000, 273; Thirkell e Dau, 1998, 826). Se il commerciante ha una relazione consolidata con l'azienda industriale, è ragionevole attendersi inoltre che esso dedicherà maggiori risorse a promuovere i prodotti di tale azienda, rispetto ai prodotti di aziende concorrenti eventualmente inseriti nel proprio assortimento. Tutto ciò si ripercuote positivamente sulla performance delle esportazioni dell'azienda industriale (Nes *et al.*, 2007, 419; Leonidou *et al.*, 2002, 62).

La *Nuova Distribution* è stata costituita proprio con l'obiettivo di fornire un efficace supporto all'attività degli intermediari, la quale risulta determinante per la competitività dell'azienda industriale nel mercato estero. Essa ha permesso all'azienda marchigiana di *migliorare le relazioni con gli intermediari commerciali esteri*, poiché è divenuto possibile sviluppare una serie di servizi alla distribuzione, la cui realizzazione, in assenza di una presenza diretta sul mercato estero, sarebbe stata difficile.

Ciò ha reso l'azienda marchigiana più competitiva a due livelli:

a) a livello di mercato intermedio, cioè per entrare negli assortimenti dei rivenditori (*sell-in*);

b) a livello di mercato finale, cioè per vendere direttamente alle *catene di food & beverage*, le quali richiedono un'interazione continua con l'azienda industriale, oltre che la garanzia di un servizio tecnico efficiente ed efficace per tutti i punti vendita della catena. Da qui la necessità di disporre di un network distributivo efficiente e capillare, in grado di soddisfare tale domanda di servizi per conto dell'impresa manifatturiera.

La possibilità di agire da *insider* consente alla Nuova Simonelli di servire anche i grossisti più piccoli, sparsi sul territorio, i quali, avendo un raggio di azione limitato, riescono ad offrire un servizio più rapido ed efficiente ai clienti finali. Si tratta di un fattore di non poco conto, considerando che ormai la richiesta di macchine per caffè espresso non è concentrata soltanto nei grandi centri urbani, ma risulta diffusa sul territorio, per effetto della diffusione del consumo di caffè.

Per i distributori-grossisti la possibilità di approvvigionarsi direttamente dalla consociata della Nuova Simonelli (piuttosto che dall'importatore) costituisce un grosso vantaggio, in quanto essi possono ordinare quantità più piccole di prodotti e di ricambi, con una maggiore frequenza (in funzione delle richieste del mercato), limitando la necessità di tenere delle scorte. Dal punto di vista dell'azienda industriale, ciò ha implicato un notevole investimento di risorse nella realizzazione e nella gestione di un magazzino, che risulta molto più fornito rispetto a quello di un importatore (la giacenza media mensile attuale è di circa 1745 pezzi tra macchine, ricambi e macinini): ciò allo scopo di evitare situazioni di *stock-out*, che potrebbero compromettere la tempestività del servizio offerto dal distributore al cliente finale.

L'effetto sull'economia e sulla gestione dei grossisti è rilevante: si abbattano i costi legati alla gestione delle scorte, e si amplia nel contempo il parco macchine e ricambi al quale essi possono accedere, con un significativo aumento della qualità percepita del servizio logistico offerto dall'azienda industriale. Un altro vantaggio per i distributori attiene ai termini di pagamento: l'approccio meramente "transazionale" seguito dagli importatori nei confronti dei propri clienti implicava l'imposizione di termini di pagamento più stringenti (sovente anticipati rispetto alla consegna del bene) rispetto a quelli concessi dall'impresa industriale, provocando non pochi problemi nella gestione finanziaria del distributore.

Nel corso del tempo la gamma di servizi offerti dalla *Nuova Distribution* alla rete dei distributori si è ampliata: ai servizi logistici si sono aggiunti i servizi di formazione tecnica e di marketing.

L'azienda marchigiana organizza infatti corsi di formazione sia presso la *Nuova Distribution*, sia presso le aziende clienti, per favorire lo sviluppo delle competenze tecniche necessarie a garantire il buon funzionamento del prodotto<sup>16</sup>.

Riguardo al supporto di marketing fornito ai distributori, si tratta in particolare dell'effettuazione di visite congiunte ai clienti finali e della predisposizione di materiale informativo e di cataloghi creati ad hoc per il mercato americano, la maggior parte dei quali gli intermediari commerciali possono scaricare direttamente dal sito web aziendale, quando se ne manifesta il bisogno. L'impiego di tale materiale durante il processo di vendita al cliente finale agevola il *sell out* del prodotto, perché permette una presentazione più efficace dello stesso.

Un altro servizio strategico è costituito dagli adattamenti e dalle personalizzazioni del prodotto, richieste dai clienti americani. All'interno della struttura della *Nuova Distribution* vi è infatti un Ufficio Tecnico, che, su una "piccola catena di montaggio" realizza le modifiche su alcune parti o funzionalità del prodotto, che sono necessarie per rendere lo stesso più vicino alle esigenze degli utilizzatori esteri. E' evidente che ciò favorisce anche il *sell-out* del distributore.

### 3.2. Dimensione "relazionale" e dimensione "economica" nei rapporti tra azienda industriale e intermediari commerciali esteri

Il *commitment* dell'azienda industriale verso gli intermediari esteri costituisce un indicatore della rilevanza strategica attribuita dalla Nuova Simonelli alle relazioni, che si sviluppano nei canali di marketing nel mercato USA.

I risultati di varie ricerche confermano la necessità di non sottovalutare la *dimensione relazionale* nei rapporti industria-distribuzione, la quale costituisce la *componente sociale* degli "scambi" tra azienda acquirente e azienda fornitrice nell'ambito del canale di marketing: essa si affianca (e non si sostituisce) alla *componente economica* (cioè il trasferimento della proprietà del bene contro il pagamento di un corrispettivo).

La dimensione relazionale pone l'attenzione sulle opportunità derivanti da un approccio collaborativo fra azienda industriale e aziende commerciali (contrapposto all'approccio conflittuale). *I benefici della collaborazione risultano evidenti, se si riflette sul fatto che le attività dell'azienda industriale e quelle delle aziende commerciali sono interdipendenti fra loro e questo determina la necessità di un coordinamento fra di esse* (Johanson e Silver, 2003, 17; Stern e El-Ansary, 1992, 14).

---

<sup>16</sup> Tali corsi sono affidati a due tecnici, che viaggiano in media 60 giorni all'anno ciascuno, e i quali si occupano anche di fornire l'assistenza telefonica agli operatori, che si recano presso il cliente finale per garantire il servizio di riparazione della macchina, al fine di coadiuvarli nella soluzione di eventuali problemi incontrati con il prodotto.

Relazioni improntate alla collaborazione e alla condivisione di informazioni, consentono all'impresa manifatturiera di acquisire una conoscenza più approfondita dei clienti finali esteri e di realizzare un "adattamento" del prodotto e dei servizi più idoneo al mercato di destinazione (Ling-ye e Ogunmokun, 2001, 403). Le relazioni con l'intermediario estero consentono inoltre l'accesso a risorse di varia natura, di cui l'azienda industriale può essere mancante e che potrebbero essere costose e difficili da generare internamente.

Non può sfuggire però che lo sviluppo delle relazioni collaborative è un processo lungo ed impegnativo, specialmente quando le aziende operano in mercati-Paese differenti, e va pertanto concepito come un vero e proprio investimento di risorse finanziarie, umane e di tempo, di cui non è facile prevedere e quantificare il ritorno economico (Leonidou, 2003,137; Bello *et al.*, 2003, 4).

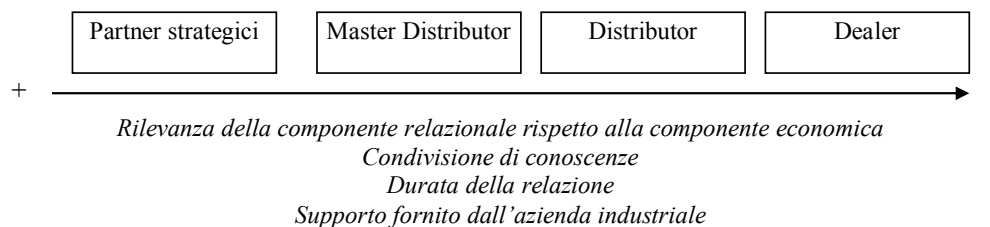
Da ciò discende che non tutti i rapporti tra impresa industriale e intermediari commerciali possono assumere le caratteristiche di una vera e propria collaborazione. Dall'osservazione del caso esaminato emergono chiaramente una molteplicità di situazioni, le quali richiedono politiche di *marketing* differenti, nelle quali si combinano in vario modo elementi "relazionali" ed elementi "economici". Da questo punto di vista, gli intermediari con i quali l'azienda industriale interagisce vengono distinti nelle seguenti tipologie (si veda in proposito la figura n.2).

a) *Partner strategici*, con i quali si sviluppa una relazione di collaborazione di medio-lungo termine, fondata sulla fiducia, sul *commitment* e sul riconoscimento di reciproci vantaggi; da tale relazione si realizza una condivisione di conoscenze su diverse aree di attività. Il numero dei partner strategici è ridotto, proprio perché il consolidamento di tali rapporti richiede molto tempo e rilevanti investimenti di risorse. I vantaggi sono però significativi, in termini sia economici, sia di apprendimento. Quando le relazioni nel canale distributivo sono fondate sulla *fiducia* e sul *commitment* reciproci, la probabilità che si creino comportamenti opportunistici tende a diminuire e con essa i costi di transazione, associati alle negoziazioni e al controllo delle politiche realizzate dalla controparte (Nes *et al.*, 2007, 419; Zou *et al.*, 2003, 37-38; Aulakh *et al.*, 1996, 1009).

b) *Master distributor*, sono distributori che coprono un'ampia zona del mercato di sbocco (dotati in genere dell'esclusiva per quella zona), con i quali l'azienda industriale condivide un progetto di sviluppo del mercato di medio-lungo termine, impegnandosi a fornire tutto il supporto necessario per realizzarlo. Sono soggetti in genere dotati di un elevato potere contrattuale, che non limitano le proprie scelte di acquisto ad un fattore di convenienza economica (prezzo); diversamente dai partner strategici, con i quali la relazione si fonda sul conseguimento

mento di vantaggi reciproci, nel caso dei *master distributor* la relazione è “unidirezionale”, nel senso che i benefici della relazione sono prevalentemente a favore dell’intermediario.

Fig. 2 – Tipologia di intermediari commerciali in funzione delle caratteristiche della relazione



Fonte: ns. elaborazione su indagine diretta.

c) *Distributor*, sono distributori che coprono aree geografiche più limitate, dotati in genere dell’esclusiva per la commercializzazione del prodotto, i quali godono di un minor potere contrattuale rispetto ai precedenti e di minori capacità di investimento; anche ad essi la Nuova Simonelli garantisce un supporto, ma in misura inferiore rispetto ai *master distributor*.

d) *Dealer*, sono commercianti con i quali i rapporti si limitano ad una mera transazione, che avviene saltuariamente in funzione delle condizioni di convenienza economica.

### 3.3. Soddisfazione dei distributori esteri e adattamento efficace del marketing mix quali driver della competitività aziendale nel mercato estero

Gli USA sono ritenuti dalle principali aziende del settore un mercato strategico, ma ad oggi sono poche quelle ad avervi creato una unità operativa: la maggior parte delle aziende produttrici continuano ad affidarsi ad importatori ufficiali, con i quali sono legate da un rapporto di esclusiva per tutto il territorio USA o per una parte di esso<sup>17</sup>.

L’integrazione nel mercato-obiettivo ha permesso all’azienda marchigiana di conseguire una serie di benefici, primo fra i quali una *migliore gestione dei rapporti con gli intermediari commerciali esteri*, con alcuni dei quali si sono potute instaurare relazioni di *partnership*, fondate sulla *fiducia* e sul *commitment* reciproci (in primis, *partner strategici* e *master distributor*). Non può sfuggire che la distanza “psichica” e “fisica” tra il Paese di origine e il Paese-obiettivo costituisce un ostacolo allo sviluppo di “relazioni di qualità” tra l’impresa industriale e gli intermediari commerciali esteri (Skarmeas *et al.*, 2008, 26); la presenza diretta nel mer-

<sup>17</sup> Si noti che, non soltanto la Nuova Simonelli è stata una *first mover* nel realizzare questa strategia di entrata, ma è anche l’azienda più piccola fra quelle che hanno investito direttamente nel mercato americano (con 65 addetti, per un fatturato 2007 di 19,3 milioni di euro ed un consolidato di 27 milioni). Si pensi, ad esempio, al Gruppo Cimbali-Faema (che conta 600 dipendenti, per un fatturato 2007 pari a 121 milioni di euro), alla Rancilio Spa (con 120 dipendenti e un fatturato 2007 pari a quasi 35 milioni di euro), alla CMA Spa (che conta 183 dipendenti per un fatturato 2007 di circa 40 milioni di euro) e a grandi multinazionali diversificate, come Franke, WMF e Saeco, per le quali il comparto delle macchine per caffè espresso costituisce soltanto uno dei *business* in cui sono presenti.

cato-obiettivo ha permesso di superare tale ostacolo ed ha facilitato le relazioni interpersonali ed interorganizzative.

Questo ha avuto due ordini di conseguenze:

- un arricchimento delle conoscenze relative al mercato estero, in quanto le relazioni sono un veicolo per il trasferimento di conoscenza tacita ed esplicita;
- un incremento del livello di soddisfazione dei distributori, il quale ha ridotto il rischio di comportamenti opportunistici da parte di questi ultimi ed ha innalzato il livello qualitativo dei servizi (connessi al prodotto) da essi offerti all'utilizzatore finale.

Tale risultato è il frutto di una strategia commerciale per il mercato USA, finalizzata a creare “valore” per il cliente intermedio estero – mediante l’offerta di un pacchetto di servizi, di benefici economico-finanziari, oltre che di un bene progettato ad hoc per i clienti esteri – nella consapevolezza che *la soddisfazione del cliente intermedio è un pre-requisito indispensabile per ottenere la soddisfazione del cliente finale*. Nel caso esaminato quest’ultima si fonda infatti in misura significativa sulla tempestività e sull’efficacia dei servizi pre e post vendita della macchina per il caffè espresso, che soltanto i grossisti sono in grado di garantire.

L’obiettivo della strategia commerciale della Nuova Simonelli è stato quello di ottenere uno specifico “*posizionamento nel canale*” (Anderson e Narus, 2005, 378), intendendo con ciò una reputazione (presso gli intermediari commerciali esteri) di impresa che crea un “valore superiore” (rispetto alle aziende concorrenti) per i suoi clienti; questo avviene mediante una “*offerta al canale*”, che è costituita da prodotti personalizzati, da servizi logistici (al fine di garantire consegne veloci del prodotto e delle parti di ricambio alle aziende commerciali), formativi (mediante corsi di addestramento tecnico e commerciale forniti ai distributori, almeno 4 volte all’anno) e di marketing (mediante la predisposizione di un numero telefonico dedicato, di un sito web “di servizio” e di altre politiche, utili a fornire una soluzione tempestiva ai problemi gestionali dei distributori), e da altre forme di supporto all’economicità e alla competitività di quelli.

Non può sfuggire che la presenza in loco consente di attuare in modo più efficace ed efficiente le seguenti politiche:

- sviluppare una serie di servizi specifici per il mercato estero, al fine di adattarsi meglio alla realtà locale;
- imporre uno standard di servizio a tutti gli intermediari commerciali, che distribuiscono il prodotto in quel mercato;
- migliorare l’organizzazione della rete di distribuzione estera.



Tali aspetti risultano strategici poiché dagli studi svolti è emerso che quanto più efficace è l'azienda industriale nella realizzazione delle attività nel canale di marketing rispetto alle sue concorrenti, tanto minore risulta il grado di attrattività di queste ultime per le aziende commerciali estere, e tanto maggiore è la qualità percepita dal distributore estero della relazione con l'azienda esaminata (Skarmeas *et al.*, 2008, 32).

Al di là delle relazioni con gli intermediari commerciali, la presenza diretta nel mercato USA (e soprattutto la collaborazione con il partner estero all'interno della joint venture) ha consentito di affinare la capacità di captare i “segnali deboli” provenienti dal mercato estero, di sviluppare una marcata sensibilità nei confronti delle esigenze e delle aspettative dei clienti esteri e di migliorare la comprensione della mentalità e del modo di fare affari degli americani.

Si è attivato quindi un *processo di apprendimento*, grazie al quale è cresciuta la “familiarità” dei manager aziendali con il mercato estero (ed è diminuita quindi la *liability of foreignness*) ed anche la loro capacità di decidere e di agire nella maniera più consona alle condizioni locali. Ciò ha permesso lo sviluppo di una *capacità distintiva nell'adattare in modo efficace il marketing mix*, e il prodotto in particolare, alle caratteristiche del mercato-obiettivo<sup>18</sup>. Il mercato americano presenta delle peculiarità economiche e socio-culturali rispetto al mercato italiano, che rendono opportuno adattare il marketing mix. In particolare si è passati da una “politica di adattamento del prodotto”, inizialmente sviluppato per il mercato italiano, alla “progettazione su misura per il cliente/utilizzatore finale” americano e le tendenze emergenti nel mercato USA ricoprono attualmente un ruolo determinante nelle strategie di innovazione di prodotto della Nuova Simonelli. Anche il *packaging* è oggi studiato ad hoc per rispondere alle peculiarità dei sistemi di trasporto americani, che sono molto veloci, ma presentano un elevato rischio di danneggiamento del prodotto, richiedendo così la predisposizione di sistemi di imballaggio particolari.

Il cliente americano è inoltre più pragmatico del cliente italiano e questo si riflette nell'esigenza di predisporre cataloghi e materiale informativo differenti, rispetto a quelli impiegati sul mercato italiano, non soltanto nei prodotti illustrati, ma anche negli aspetti grafici e nel contenuto informativo.

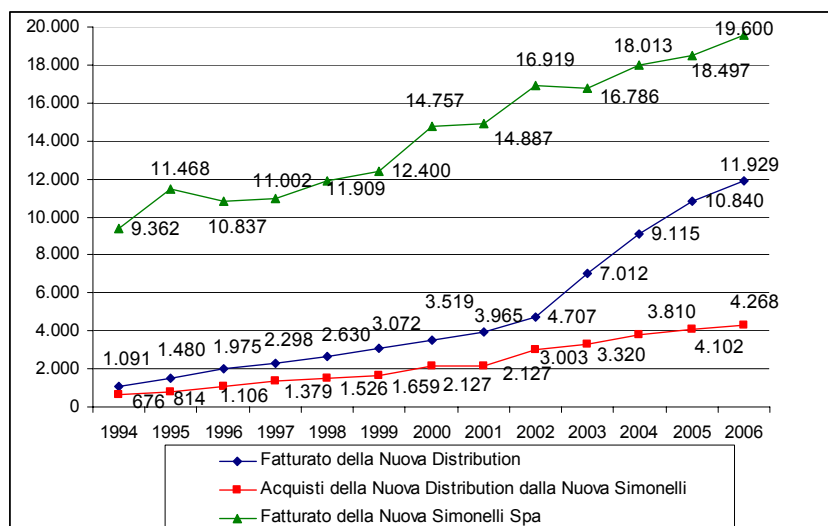
*La capacità di adattare il marketing mix alla realtà locale e la capacità di gestire in modo efficace le relazioni con gli intermediari commerciali esteri sono stati i driver principali della*

---

<sup>18</sup> Alcuni adattamenti sono “obbligatori”, in quanto richiesti dalle certificazioni elettriche e sanitarie, imposte dalla normativa americana per garantire la sicurezza e l'affidabilità delle apparecchiature professionali. Queste costituiscono delle vere e proprie *barriere commerciali non tariffarie*, in quanto sono costose e richiedono molto tempo per l'ottenimento (almeno 6 mesi e 5.000 euro per ogni famiglia di macchine da sottoporre a controllo).

*performance dell'azienda marchigiana nel mercato USA*, ovvero i fattori dai quali sono dipesi la crescita della quota di mercato (che ha ormai raggiunto il 25% circa) e del fatturato estero USA, e l'aumento dell'incidenza di questo sul fatturato totale aziendale (si veda in proposito il grafico della figura n.3).

Fig. 3 – Crescita del fatturato della Nuova Distribution e della Nuova Simonelli Spa



Fonte: ns. indagine diretta.

Leggendo il caso in una prospettiva dinamica emerge che la crescente importanza economica del mercato USA per l'azienda ha costituito uno stimolo a continuare ad investire risorse nello sviluppo di tale mercato (il cui grado di attrattività permane significativo), tenendo in sempre maggiore considerazione le caratteristiche della domanda e del sistema competitivo americano nei processi di formulazione delle strategie aziendali. Appare pertanto confermata l'ipotesi secondo cui le imprese, le quali hanno conseguito una performance soddisfacente in un dato periodo di tempo e in un dato mercato-obiettivo, incrementano il loro livello di *commitment* verso tale mercato, il quale a sua volta induce ad investire ulteriori risorse nell'adattamento del marketing mix (Lages e Montgomery, 2004, 1194). Ciò conferma anche i risultati di una recente indagine empirica, secondo la quale maggiore è la "dipendenza" dell'impresa dalle esportazione in un dato Paese (in termini di vendite e di profitti) e più spinta risulta la propensione ad adattare il prodotto (Calantone *et al.*, 2006, 183).

#### 4. Le implicazioni dell'e-commerce nel mercato americano delle macchine per caffè espresso: il conflitto tra canale tradizionale e canale elettronico

L'avvento dell'*e-commerce* costituisce un'innovazione significativa, che può scardinare l'equilibrio esistente nel sistema delle relazioni distributive in un dato mercato: da ciò possono scaturire nuove opportunità di business per l'impresa industriale, ma anche nuove problematiche da gestire.

Tra queste ultime spicca il *conflitto fra canali*, specie quando il prodotto gode di una distribuzione capillare ed estesa nel mercato “fisico” (*marketplace*): da un’indagine su 50 imprese manifatturiere è emerso che per il 66% di esse il conflitto fra canali è il problema più rilevante, che si sono trovate ad affrontare, nel momento in cui hanno deciso di avviare la vendita online. La modalità con cui l’impresa industriale gestisce tale problema nell’ambito del suo network distributivo può costituire quindi un importante fattore di successo e di differenziazione rispetto alle aziende concorrenti (Webb, 2002, 95).

L’attivazione del canale elettronico non può risolversi infatti nella mera aggiunta di un canale nuovo nell’ambito di una “strategia multicanale”, poiché esso risponde a logiche totalmente differenti da quelle dei canali tradizionali.

Il fenomeno del conflitto tra canali non è certo nuovo, ma di recente esso ha visto crescere la sua rilevanza per il convergere di due fattori: la tendenza delle imprese industriali ad attuare *politiche di multicanalità* e la *diffusione del commercio elettronico* (Jindal *et al.*, 2007, 18; Webb e Lambe, 2007, 29; Rosebloom, 2007, 5; Lago *et al.*, 2001, 249).

L’iniziativa di avviare la vendita del prodotto online può provenire<sup>19</sup>:

1. dall’impresa industriale, che fabbrica il bene;
2. dall’intermediario commerciale, che già distribuisce il bene nel *marketplace*;
3. da nuovi intermediari elettronici, che operano online (nel *marketspace*)<sup>20</sup>.

Le problematiche conflittuali sono evidenti innanzitutto, quando è la stessa impresa industriale che, attuando una strategia di integrazione verticale a valle, si pone in concorrenza con i suoi distributori, iniziando a vendere il prodotto nel *marketspace* al cliente finale.

Il conflitto può prodursi altresì, quando ad avviare l’iniziativa sono i nuovi intermediari elettronici ed in questo caso il problema è ancora più difficile da gestire, in quanto su tale fenomeno il management dell’impresa industriale ha meno possibilità di controllo. Questa è la situazione che ha interessato la Nuova Simonelli, la quale, pur non avendo avviato un’iniziativa propria di commercio elettronico<sup>21</sup>, ha dovuto affrontare la problematica della

---

<sup>19</sup> Si fa qui riferimento al commercio di prodotti nuovi. Nel mercato dell’usato infatti la vendita online (che risulta peraltro molto diffusa nel settore esaminato) può essere realizzata elettronicamente anche su iniziativa del cliente, ad esempio tramite il meccanismo delle aste.

<sup>20</sup> La distinzione tra *marketplace* e *marketspace* è stata introdotta per la prima volta da Rayport e Sviokla (1994), a sottolineare i diversi contesti nei quali le aziende competono con l’avvento di Internet.

<sup>21</sup> La scelta di non vendere il prodotto online tramite un proprio sito è stata motivata da due ragioni:

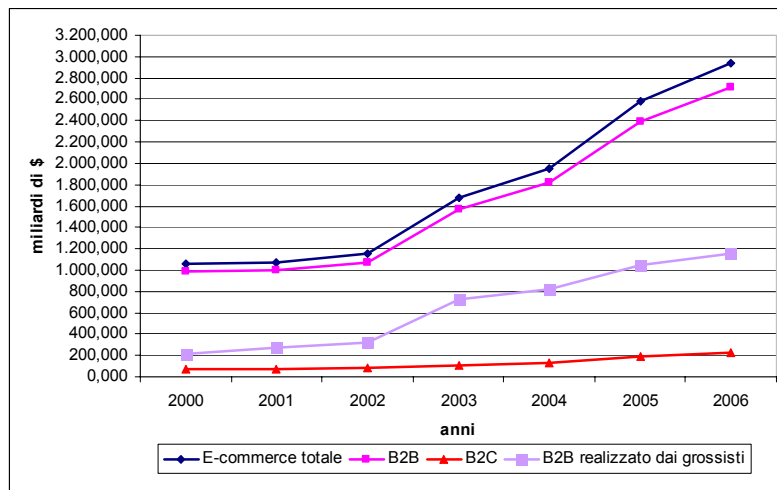
- la volontà di non entrare in concorrenza con gli attuali distributori del bene;
- il costo, non trascurabile, dell’iniziativa.

L’attuale sito web aziendale si configura pertanto come un “sito di servizio”, ed è finalizzato a supportare l’attività dei distributori commerciali, fornendo loro in tempi rapidi le informazioni di natura tecnica e di marketing di cui necessitano ai fini della vendita.

gestione delle “interdipendenze competitive” tra i nuovi intermediari elettronici e gli intermediari tradizionali, fra i quali sono sorti inevitabili conflitti.

Ciò si è verificato in particolare nel mercato USA, dove il grado di penetrazione delle nuove tecnologie è elevato e dove il ricorso all’*e-commerce* è in continua crescita, specie nel comparto *business to business* (B2B) (si veda in proposito la figura n.4).

Fig. 4 – Evoluzione dell’*e-commerce* negli USA



Fonte: U.S. Census Bureau. E-stats, vari anni ([www.census.gov/estats](http://www.census.gov/estats)), ultimo aggiornamento maggio 2008.

Nell’ottica dell’impresa industriale l’avvento dell’*e-commerce* nel settore delle macchine per caffè espresso ha determinato un aumento della complessità della politica distributiva.

Gli operatori Internet vendono macchine per uso professionale (specialmente a ristoranti e *coffe shop*), senza possedere un’organizzazione in grado di garantire il necessario servizio di assistenza tecnica al cliente, entrando nei mercati di sbocco dei distributori-grossisti: è inevitabile pertanto che sorgano dei conflitti. Questi nuovi intermediari elettronici, che acquistano il prodotto direttamente dall’impresa industriale, si pongono in concorrenza diretta con gli attuali distributori del bene e fra tutti gli intermediari (indicati nella precedente figura n.1), il grossista è quello che risente maggiormente di tale concorrenza. Ciò in quanto, mentre per gli altri soggetti economici la vendita della macchina per il caffè costituisce una parte soltanto (sovente non preponderante) del loro business, per il grossista essa genera gran parte del volume d’affari.

L’aspetto critico è il seguente: *i nuovi operatori elettronici fondano la loro competitività prevalentemente sul prezzo e riescono a praticare un prezzo significativamente più basso, rispetto a quello dei grossisti. Data la trasparenza del marketplace, dove è notevolmente facili-*

---

Va rilevato peraltro che nessuno dei concorrenti diretti della Nuova Simonelli vende sul proprio sito web le macchine per uso professionale.

*tata la comparabilità fra i prezzi dei diversi operatori (online e offline), tale strategia finisce per innescare vere e proprie “guerre di prezzo”, nelle quali sono gli operatori tradizionali in genere a soccombere.* Le conseguenze negative si verificano, non soltanto per l’impresa commerciale “tradizionale”, ma anche per l’impresa industriale.

Riguardo all’impresa commerciale, va innanzitutto rilevato che la creazione di un nuovo canale provoca una riduzione della propria quota di mercato, in quanto si verifica pressoché inevitabilmente una redistribuzione del volume di vendita tra i diversi canali. Gli intermediari tradizionali subiscono in questi casi effetti negativi anche in termini di redditività, perché la riduzione del volume di vendita comporta una maggiore incidenza dei costi fissi che essi sostengono per l’acquisto e la gestione delle infrastrutture fisiche e che gli intermediari elettronici sovente non sostengono o sostengono in misura inferiore. Inoltre, nel momento in cui alcune funzioni in precedenza svolte dall’intermediario tradizionale (ad esempio, quella informativa) vengono trasferite ad altri operatori, si indebolisce il potere contrattuale del rivenditore tradizionale nei confronti dell’impresa industriale e del cliente finale: si ridimensiona infatti il ruolo consulenziale e di influenza di tale soggetto economico sulle scelte di acquisto del cliente.

Riguardo all’impresa industriale, se in un’ottica di breve termine l’ingresso di questi nuovi operatori comporta alcuni vantaggi – quali l’aumento dei ricavi e alcuni benefici di natura finanziaria (ad esempio, gli operatori Internet pagano sovente in contanti, a differenza dei distributori tradizionali, i quali richiedono dilazioni di pagamento più o meno lunghe) – *in un’ottica di medio-lungo termine il rischio principale è costituito dal danneggiamento dell’immagine della marca e del prodotto.* Ciò in quanto *la price competition portata dai nuovi operatori spinge al ribasso i prezzi di vendita, rischiando così di modificare il posizionamento competitivo del prodotto,* poiché cambia la percezione che i clienti finali hanno dello stesso.

*Vi è inoltre un problema legato all’offerta dei servizi di assistenza:* da un lato, i nuovi operatori online non possiedono le capacità adeguate a fornire il servizio di assistenza richiesto dal cliente finale; dall’altro lato, il grossista, il quale avrebbe le competenze per soddisfare tale domanda di servizi, si rifiuta di farlo, dato che il prodotto è stato venduto da un altro soggetto economico. L’eventuale prestazione del grossista non sarebbe infatti “ricompensata”: *la separazione dell’acquisto della macchina dalla fornitura del servizio – indotta dall’avvento del canale elettronico - ha creato un problema di “allineamento” fra attività svolte dall’intermediario e remunerazione dello stesso per il “valore economico” creato.*

Di tale situazione – che in termini economici si definisce “*free riding*” – non può disinteressarsi l’impresa industriale, poiché il rischio è di danneggiare le relazioni con gli attuali distributori, i quali possono reagire abbassando il livello qualitativo dei servizi offerti ai clienti finali, riducendo il *commitment* nel supportare i prodotti dell’impresa industriale o, nei casi più gravi, sostituendo il prodotto dell’azienda con quello di imprese concorrenti. Tali azioni avrebbero inevitabili conseguenze negative per l’impresa industriale in termini di un peggioramento della soddisfazione del cliente finale (e quindi danneggiamento dell’immagine della marca) e di una riduzione del livello di copertura del mercato (con un ridimensionamento del network distributivo).

### **5. Le politiche dell’impresa industriale per la gestione del conflitto tra canali**

Nel contesto creatosi con l’avvento dell’e-commerce, la Nuova Simonelli si è trovata a dover gestire due esigenze apparentemente inconciliabili.

Da un lato, la necessità di salvaguardare la sopravvivenza dei distributori tradizionali per non disperdere il know-how tecnico e il patrimonio di esperienze che essi hanno accumulato e che costituiscono una loro caratteristica distintiva, rispetto agli altri intermediari. Dall’altro lato, si è compreso che non potevano essere trascurate le significative opportunità di business create dal nuovo canale di vendita elettronico.

Per rendere compatibili gli obiettivi economici del rivenditore e quelli degli operatori Internet, e per arginare il fenomeno negativo delle “guerre di prezzo” tra intermediari commerciali “vecchi” e “nuovi” (“*intra-brand competition*”) la Nuova Simonelli ha posto in essere le seguenti due politiche:

a) introduzione del *minimum advertising price*: secondo tale politica, su ogni mezzo di comunicazione (Internet compreso) il prezzo di vendita pubblicato non può essere inferiore al 10% del prezzo “suggerito” dall’impresa industriale (salvo poi scendere al di sotto di questo 10% mediante una “trattativa privata” con il singolo cliente);

b) imposizione dell’obbligo a carico dell’operatore elettronico, che vende la macchina online, di accollarsi l’onere dell’installazione/assistenza di quella presso il cliente, oppure di corrispondere al distributore competente per la zona geografica una certa percentuale del guadagno ricavato dalla vendita, quale remunerazione del servizio che quello offre al cliente finale al suo posto. In questo modo il distributore locale, non soltanto viene a conoscenza di tutto il “parco macchine” installato nella zona di sua competenza, ma ottiene anche una parte del profitto dell’operatore elettronico, il quale, dovendo corrispondere al distributore tale somma,

non potrà permettersi di praticare un prezzo di vendita troppo al di sotto del prezzo di listino suggerito dall'azienda industriale<sup>22</sup>.

Da tale politica discendono benefici anche per gli intermediari elettronici; la presenza “fisica” del distributore, che offre i servizi, serve a rassicurare il cliente finale, riducendo in misura significativa il grado di rischio associato all'acquisto online; la garanzia del servizio consente inoltre all'operatore Internet di differenziare la propria offerta da quella di altri operatori Internet concorrenti, i quali, commercializzando altre marche, non possono usufruire della medesima opportunità.

Così facendo la Nuova Simonelli è riuscita, non soltanto a controllare “indirettamente” i prezzi di vendita degli operatori Internet<sup>23</sup>, ma anche a risolvere il problema del *free riding*, riconoscendo il ruolo strategico del grossista e ricompensando tale soggetto economico per le funzioni assolute nell'ambito del sistema distributivo<sup>24</sup>. Nello stesso tempo, l'imposizione delle condizioni riguardo al servizio di assistenza (politica sub b)) si è di fatto tradotta in uno strumento di “politica di vendita selettiva” nei confronti degli operatori Internet, volta a selezionare soltanto quelli che, direttamente o indirettamente (cioè tramite i distributori tradizionali) sono in grado di assicurare il servizio tecnico ai propri clienti.

Queste scelte di politica commerciale possono essere messe in relazione con le caratteristiche del network distributivo dell'azienda industriale. Non può sfuggire infatti che *la rilevanza del conflitto, che può sorgere tra distributori tradizionali e distributori elettronici (e quindi la necessità dell'impresa industriale di realizzare politiche volte a “controllare” il fenomeno della vendita online), dipende dalla presenza di una rete di distribuzione del prodotto consolidata ed estesa e dalla natura dei rapporti che l'azienda industriale ha sviluppato con i suoi distributori tradizionali.*

Le aziende che non dispongono di un network esteso di distributori nel mercato americano – per le quali quindi la vendita online non pone significativi problemi in termini di gestione delle interdipendenze competitive tra canali – possono permettersi di non attuare alcun controllo sulle politiche di vendita e sui prezzi praticati dagli operatori elettronici. In una situazione completamente opposta si trovano invece quelle imprese, che hanno sviluppato una rete

---

<sup>22</sup> La conoscenza delle macchine installate nell'area geografica di cui è competente, costituisce per il grossista un vantaggio significativo, in quanto gli offre l'opportunità di allargare il suo giro di affari, mediante la vendita di servizi di assistenza, pezzi di ricambio o altri prodotti.

<sup>23</sup> Si ricordi che negli USA le politiche di controllo del prezzo non sono ammesse: l'imposizione al distributore di specifici prezzi di rivendita dei prodotti è vietata dallo *Sherman Act* e la violazione di tale principio potrebbe determinare la nullità della relativa clausola contrattuale.

<sup>24</sup> Si noti che l'efficacia degli incentivi economici per compensare il canale, i cui interessi risultano minacciati dalle politiche di un altro canale, è stata verificata anche in una recente indagine empirica su 11 grandi imprese europee e nord-americane, operanti in diversi settori del *business to business* (Sa Vinhas e Anderson, 2005, 513).

capillare di distributori “forti”, con i quali i rapporti sono formalizzati e regolati nei minimi dettagli. In questi casi, è stata riscontrata una politica molto restrittiva sulla vendita online, nel tentativo di limitare il più possibile tale forma di commercializzazione. La rigidità di tale assetto delle relazioni commerciali rischia però di indebolire la posizione competitiva dell’azienda industriale, la quale incontra non poche difficoltà ad adattarsi all’evoluzione del sistema distributivo americano, perdendo rilevanti opportunità di business.

La Nuova Simonelli si trova in una situazione intermedia tra le due indicate: il suo network distributivo è esteso, ma i rapporti con i distributori sono regolati in maniera meno rigida. Ciò ha, da un lato, consentito all’azienda di approfittare delle opportunità di business offerte dal canale elettronico e, dall’altro lato, ha reso necessario “regolare” in qualche modo il comportamento degli operatori online, per non indebolire la posizione dei grossisti sul mercato, il cui ruolo rimane determinante per il successo dell’azienda nel mercato estero.

Le scelte della NS sono risultate vincenti: non soltanto si è ridotto il potenziale di conflitto tra canali, ma il nuovo network distributivo appare più competitivo, rispetto a quello delle aziende concorrenti. Poiché ogni canale offre un livello e una tipologia di servizi differenti al cliente finale, appare efficace la scelta dell’impresa industriale di non “penalizzare” nessuno di essi.

## **6. Ruolo degli infomediari e problema della “fiducia online”**

Com’è noto, l’avvento di Internet ha provocato due effetti significativi:

a) la possibilità di separare il flusso informativo dal flusso fisico-logistico in qualsiasi transazione;

b) la maggiore ricchezza di informazioni a disposizione del potenziale acquirente prima di decidere quale prodotto acquistare; ciò, da un lato, consente al cliente di scegliere in maniera più consapevole e ragionata ma, dall’altro lato, incrementa in misura significativa i “costi cognitivi”, ovvero i costi per la ricerca e la valutazione delle informazioni in Rete.

Questi due effetti spiegano l’emergere della figura dell’*infomediario*, ovvero di un soggetto specializzato nella gestione delle informazioni nel *markespace* (Hagel e Rayport, 1997, 56).

L’affermazione di questa nuova figura ha contribuito a rendere più complesso il reticolo di relazioni, che si formano durante il processo di vendita del prodotto, in quanto le scelte degli acquirenti risultano influenzate, oltre che dagli operatori che svolgono attività di *e-commerce*, anche dagli operatori elettronici, che si limitano a gestire il flusso informativo da e verso il cliente.



La ricchezza delle informazioni sul prodotto e sull'impresa e la facilità con la quale il potenziale cliente può accedere ad esse, costituiscono un fattore determinante nella vendita online: ciò differenzia il canale elettronico da quello fisico. Durante i colloqui avuti con i manager dell'impresa industriale, è emerso il seguente aspetto: mentre la vendita sui canali di distribuzione fisici si fonda sulle *asimmetrie informative* tra acquirente e venditore – ovvero sulla scarsità di informazioni a disposizione del cliente (che pone il venditore in una posizione di forza contrattuale) – il canale elettronico fa leva sul principio opposto; mancando il contatto fisico tra venditore e compratore, quest'ultimo ha più tempo a disposizione per la ricerca delle informazioni, prima di decidere se e cosa acquistare: risulta quindi determinante fornire al cliente il maggior numero possibile di informazioni utili, accurate e nel modo a lui più accessibile.

Un altro aspetto rende centrale la funzione dei siti web informativi: la necessità di “garantire” l'acquirente sulla qualità del prodotto offerto online e sull'affidabilità dei siti web che lo commercializzano. È stato verificato che il livello di *fiducia* nei confronti dei siti web costituisce uno dei principali fattori, influenti sulla decisione del cliente di ricorrere al sito per ottenere informazioni e per acquistare il prodotto (Gefen, 2000, 733).

Il complesso concetto di “fiducia online” può essere articolato nelle due seguenti componenti:

a) *fiducia nello strumento tecnologico*, cioè nella piattaforma e nelle soluzioni utilizzate per garantire la sicurezza della transazione (si pensi ai sistemi per la sicurezza del pagamento e a quelli per garantire la *privacy* del cliente); tale componente della fiducia online è esclusiva delle transazioni che avvengono nel mondo digitale e può ottenersi mediante l'utilizzo di appropriate soluzioni tecnologiche (come la crittografia, i certificati digitali);

b) *fiducia nella controparte commerciale*, cioè nella sua capacità di mantenere gli impegni assunti, in termini sia di qualità del prodotto offerto, sia di rispetto delle condizioni contrattuali pattuite. Tale componente si riscontra anche nelle transazioni offline, ma è evidente che nel *marketspace* verificare l'affidabilità del venditore può risultare molto difficile, poiché manca il contatto fisico e poiché più numerose risultano le occasioni di frodi e di abusi rispetto al mondo “reale”.

Ne discende che nelle relazioni “virtuali” ottenere la fiducia del cliente risulta più difficile.

Focalizzando l'attenzione sulla seconda componente della “fiducia online”, emerge che la fiducia dell'acquirente nel venditore può fondarsi innanzitutto sulle positive esperienze che il primo ha realizzato nel corso del tempo con quel dato venditore oppure sulla notorietà e sulla

reputazione del *brand* aziendale, il quale funge da “strumento di assicurazione” sulla bontà dei prodotti e sull’affidabilità dell’impresa venditrice. Quest’ultima situazione si realizza, ad esempio, quando ad intraprendere la vendita online è un’azienda commerciale già presente nel *marketplace*, con un’insegna nota ed apprezzata. Ben diverso è il caso di un operatore elettronico *pure player*, che non può sfruttare la notorietà conquistata nel mercato fisico e che pertanto deve trovare altre politiche per superare la diffidenza degli acquirenti verso le transazioni online.

Dall’osservazione della realtà del settore delle macchine per caffè espresso è emersa una terza via per la costruzione della fiducia: quella della “*certificazione etica*”, cioè l’attestazione effettuata da una terza parte credibile (“*trust referee*”) che le informazioni pubblicate su un sito sono attendibili.

I “*trust referee*” assolvono di fatto al ruolo di intermediari “garanti”, nel senso che contribuiscono a generare fiducia nel potenziale acquirente. Ottenere la certificazione significa per un operatore elettronico distinguersi dai propri concorrenti in Rete, assicurando nel contempo il potenziale cliente sull’affidabilità e sulla qualità del proprio servizio, e sull’attendibilità delle informazioni pubblicate sul sito.

Nel settore esaminato sono state rilevate le due seguenti tipologie di *certificazioni*:

a) *certificazione di natura qualitativa*, effettuata da infomediari, che offrono informazioni sui prodotti, sull’azienda industriale e sui siti web che li vendono (ad esempio, *Coffeegeek*); si tratta sovente di vere e proprie comunità virtuali, nelle quali gran parte dei contenuti sono generati proprio dagli utilizzatori del prodotto (e per questo considerate molto attendibili), i quali esprimono la propria valutazione sui beni, fornendo indicazioni dettagliate sulle caratteristiche degli stessi;

b) *certificazione di natura quantitativa*, effettuata da infomediari, i quali offrono informazioni sui siti web più cliccati, cioè più visitati dai navigatori online, che vendono macchine per caffè (ad esempio, *Espresso top 50*, che ogni settimana aggiorna la classifica dei 50 siti più visitati)<sup>25</sup>.

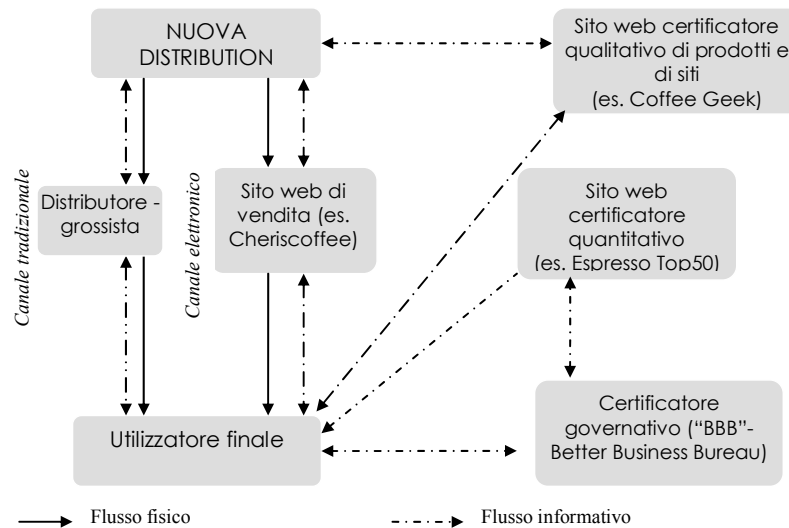
Come si evince dalla figura n.5, rispetto al canale tradizionale del distributore-grossista, l’utente finale si trova quindi ad interagire con un maggior numero di soggetti riguardo al flusso informativo. Mentre infatti il flusso fisico mantiene la stessa direzione lineare e la stessa lunghezza, il flusso informativo si complica notevolmente e segue traiettorie non linea-

---

<sup>25</sup> A questi siti va aggiunto il *Better Business Bureau* ([www.BBBOnline.org](http://www.BBBOnline.org)): si tratta di una divisione della Camera di Commercio americana, che pubblica periodicamente report recanti i giudizi positivi e negativi forniti dagli utenti sui siti web e sui prodotti in commercio.

ri, coinvolgendo molti operatori con ruoli differenti, che intervengono anche in fasi diverse del processo di acquisto del cliente.

Fig. 5 - L'attuale complessità del network distributivo nel mercato americano: dal canale lineare alla rete di relazioni



Fonte: ns. elaborazione su indagine diretta.

Se, in prima battuta, questa evoluzione riguarda il rapporto tra operatore elettronico e utilizzatore finale, indirettamente essa influisce anche sulla posizione dell'impresa industriale.

Dal punto di vista di quest'ultima diviene rilevante essere presente con i propri prodotti nel negozio virtuale degli operatori elettronici più "accreditati" (ovvero dotati di certificazione qualitativa) e che generano maggior "traffico" (verificabile tramite i servizi informativi dei siti che attuano la certificazione quantitativa). Per conseguire quest'ultimo obiettivo, essa deve ottenere una buona valutazione (*rating*) da parte dei siti, che attuano la certificazione qualitativa dei prodotti.

A tale scopo, più che investire risorse finanziarie, è risultato efficace coltivare una rete di relazioni "informali" con gli *influenzatori/consulenti*, cioè quei soggetti che influenzano le tendenze del mercato delle macchine per caffè espresso (si pensi ad esempio al "movimento dei baristi", che si è costituito alla fine degli anni novanta). Conquistare la fiducia di tali soggetti consente di ottenere un buon *rating* nei siti web di certificazione: questi ultimi non possono esimersi dal pubblicare le valutazioni positive degli influenzatori, in quanto ciò serve a sua volta a dare credibilità al proprio sito<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Tali operatori elettronici traggono le loro entrate principalmente dalla vendita di spazi pubblicitari nel sito; il loro obiettivo prioritario consiste pertanto nel generare maggiore traffico possibile, ovvero mantenere elevato il numero di navigatori, perché soltanto così le aziende avranno interesse ad investire risorse finanziarie per acquistare uno spazio pubblicitario su quel sito. Il raggiungimento di questo obiettivo dipende dalla reputazione e dalla credibilità che il sito riesce ad ottenere presso gli utilizzatori della Rete.

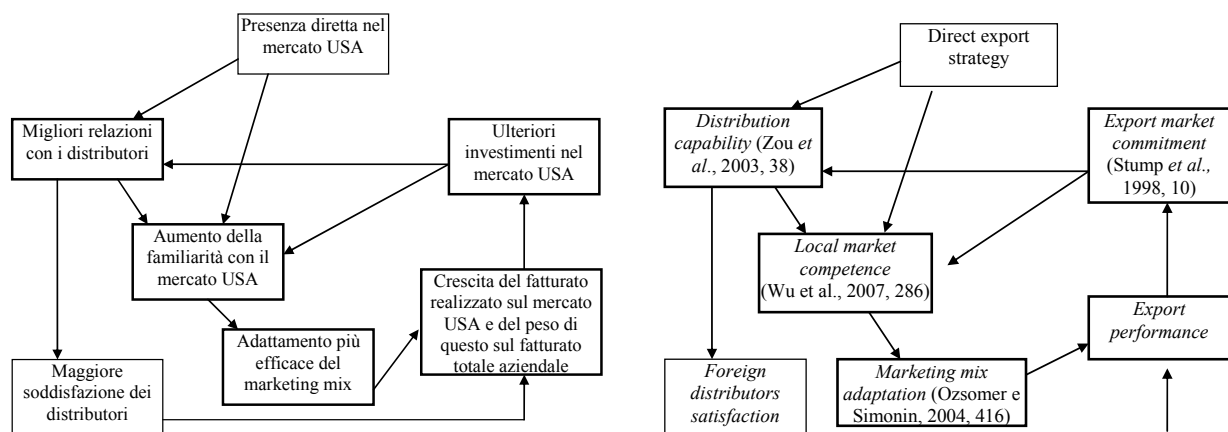
In definitiva, si sviluppa un reticolo complesso di relazioni tra siti web, che si certificano l'un l'altro, all'interno del quale non esiste un soggetto dominante, che svolge il ruolo di coordinatore. Il meccanismo di funzionamento di tale rete di relazioni si fonda principalmente sul “passaparola”, che, una volta innescato, si alimenta da solo su Internet, in modo rapido, grazie alla velocità con la quale le informazioni circolano in Rete.

## 7. Osservazioni conclusive: alcune ipotesi interpretative e linee di ricerca future derivanti dal caso esaminato

Il caso esaminato ha consentito di indagare e di comprendere il processo, mediante il quale la Nuova Simonelli ha costruito il proprio vantaggio competitivo nel mercato USA. Il punto di partenza di questo processo è consistito nella creazione di una presenza diretta nel mercato-obiettivo, quale strumento per la realizzazione di una strategia di medio-lungo termine, fondata su uno spiccato “*orientamento al cliente estero*”: questo, specie nei mercati-Paese dove la concorrenza è intensa, il livello di sviluppo economico è elevato e il grado di “sostanziosità” della domanda è alto (come negli USA), risulta un fattore significativo nell’influencare la *performance* (Zhou *et al.*, 2007, 316).

Interpretando le risultanze derivanti dal caso esaminato, per costruire uno schema concettuale più generale – il quale può rappresentare una base di partenza per future indagini empiriche – si possono ipotizzare le relazioni illustrate nella figura n.6.

Fig. 6 – Il processo di sviluppo della competitività nel mercato estero: dall’esperienza della Nuova Simonelli ad uno schema concettuale generale



Fonte: ns. elaborazione.

Nella parte sinistra della figura viene presentato il processo di sviluppo della competitività dell’azienda marchigiana nel mercato USA; nella parte destra della figura viene illustrato uno schema che astrae dal caso esaminato, per proporre alcune ipotesi di relazioni tra “costrutti”,

alcuni dei quali sono peraltro già impiegati negli studi di *International Marketing* (come: “*distribution capability*”, “*local market competence*”, “*marketing mix adaptation*”, “*export performance*”) e nella figura vengono indicati alcuni autori di riferimento<sup>27</sup>.

Riguardo alle implicazioni create dall'avvento del canale di vendita elettronico, va rilevato innanzitutto che nel caso esaminato l'ipotesi della “disintermediazione” (in passato sollevata da alcuni studiosi, come Benjamin e Wigand, 1995, 62) non si è verificata, né è plausibile che si verifichi, poiché la natura del prodotto non lo consente. Le implicazioni dell'avvento dell'*e-commerce* sull'assetto di un sistema distributivo non possono essere generalizzate: esse dipendono dal tipo di prodotto e dalle relazioni esistenti tra gli attuali soggetti economici del sistema.

Di fronte al “conflitto orizzontale”, che sorge tra canale tradizionale e canale elettronico e dal quale può scaturire un “conflitto verticale” tra intermediari tradizionali e impresa industriale, le possibili scelte per quest'ultima possono essere le due seguenti:

a) decidere di non fornire il prodotto agli intermediari elettronici; ma questo non impedirebbe loro di vendere il bene dell'impresa, in quanto potrebbero acquistarlo da altri fornitori (ad esempio, tramite i “canali paralleli”);

b) concordare in qualche modo la politica di vendita con gli intermediari online, in modo da evitare comportamenti opportunistici, che possono essere sanzionati tramite alcuni accorgimenti contrattuali.

Nel caso esaminato si è scelta questa seconda strada, la quale si è rivelata vincente poiché ha consentito di sfruttare le nuove opportunità di business derivanti dall'avvento del commercio elettronico, e di salvaguardare nello stesso tempo l'economicità e la competitività dei distributori tradizionali, il cui ruolo continua ad essere determinante per la *performance* dell'impresa industriale. D'altronde la vendita online non è un fenomeno che l'azienda industriale può controllare direttamente, per cui appare opportuno mettere in atto politiche, volte a trarne il maggior beneficio, in termini economici e competitivi, tenendo conto dell'assetto pre-esistente delle relazioni nel sistema distributivo e delle esigenze degli utilizzatori finali.

In conclusione, si può affermare che la complessità delle scelte riguardanti le politiche distributive nella gestione del marketing mix aziendale può costituire nel contempo una “mi-

---

<sup>27</sup> Ad esempio, la “*local market competence*” è un “costrutto” definito da Wu *et al.* (2007, 286) come l'abilità di un'impresa manifatturiera di riconoscere e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato estero; gli studiosi sottolineano come lo sviluppo di questa abilità richieda il supporto e la collaborazione dei distributori esteri, i quali si trovano in una posizione privilegiata nell'individuare ed interpretare i bisogni dei clienti. Essi sono «gli occhi, le orecchie e le mani dell'esportatore nel trasferimento delle informazioni e dei servizi da e verso i clienti esteri» (Nevins e Money, 2008, 47). Riguardo alla “*export performance*”, varie sono le concettualizzazioni e le metodologie di misurazione impiegate dagli studiosi, come illustrato in Silvestrelli e Pascucci (2007, 312).

naccia” e una “opportunità” per l’impresa industriale esportatrice. Una *minaccia* in quanto non appare semplice conseguire un equilibrio nell’assetto delle relazioni all’interno del sistema di marketing e scelte errate possono compromettere in modo significativo la competitività aziendale sul mercato estero; un’*opportunità* in quanto la capacità dell’impresa di ottenere un buon “posizionamento nel canale” e di costruire relazioni solide con gli intermediari commerciali esteri, diventa una competenza distintiva difficilmente replicabile da parte dei *competitors* e quindi una fonte più stabile del vantaggio competitivo nel mercato estero.

L’interpretazione dei risultati dello studio va operata, tenendo conto dello stato iniziale in cui il lavoro di ricerca si trova attualmente, durante il quale ci si è focalizzati su una singola esperienza aziendale, anche se osservata su un periodo prolungato di tempo. Non avendo alcun obiettivo di generalizzazione dei risultati ottenuti, il caso della Nuova Simonelli ha assolto ad un duplice ruolo (Yin, 2003): da un lato, esso è servito a testare alcune proposizioni formulate da altri studiosi nel campo del marketing internazionale; dall’altro lato, esso ha costituito un *pilot case*, utile a precisare gli aspetti da indagare nel futuro lavoro di ricerca, che sarà esteso ad altre aziende del settore .

Dal lavoro svolto sono emersi alcuni spunti per indagini future.

Innanzitutto, sarebbe opportuno approfondire l’analisi dei fattori, dai quali dipende il livello di soddisfazione dei distributori esteri, anche perché allo stato attuale sono pochi gli studi, volti ad indagare la relazione nella prospettiva dell’intermediario commerciale estero (Nevins e Money, 2008, 46).

Anche gli effetti della *performance* passata sulle scelte strategiche e sui risultati economici attuali costituiscono un’interessante area di studio, che risulta ancora poco investigata; questa potrebbe essere di particolare rilevanza proprio per le piccole e medie imprese, le quali, avendo una disponibilità di risorse inferiore rispetto a quelle di maggiore dimensione, non possono prescindere dal tenere in considerazione la *performance* passata nelle scelte di allocazione delle risorse fra diversi mercati esteri o fra strategie di crescita alternative all’esportazione (relazione tra “*export performance*” e “*export commitment*” nella figura n.6).

## **Bibliografia**

- Aulakh P.S., Kotabe M., Sahay A., “Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach”, *Journal of International Business Studies*, vol.27, n.5, 1996.
- Anderson J.C., Narus J.A., *Business Marketing Management*, ed. ita. a cura di Uslenghi A. e Ancarani F., Etas, Milano, 2005.
- Anderson W., Weitz B., “The use to build and sustain commitment in distribution channels”, *Journal of Marketing Research*, vol.29, n.1, 1992.

- Babakus E., Yavas U., Haati A., "Perceived uncertainty, networking and export performance", *European Business Review*, vol.18, n.1, 2006.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* vol.17, 1991.
- Beaujanot A.Q., Lockshin L., Quester P., "Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets", *Advances in International Marketing*, vol.16, 2006.
- Benjamin R., Wigand R., "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", *Sloan Management Review*, vol.36, 1995.
- Cafferata R., Genco P. (a cura di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Calantone R.J., Kim D., Schmidt J.B., Cavusgil S.T., "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison", *Journal of Business Research*, vol.59, n.2, 2006.
- Caroli M.G. (a cura di), *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Caroli M.G., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma, 2002.
- Castaldo S., *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano, 1994.
- De Toni A.F., Tracogna A., *L'industria del caffè, Analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali. Il caso Trieste*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Del Bosque Rodriguez I.R., Agudo J.C., San Martin Gutierrez H., "Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships", *Industrial Marketing Management*, vol.35, n.6, 2006.
- Dean D.L., Mengüç B., Myers C.P., "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small Manufacturing firms", *Industrial Marketing Management*, vol.29, 2000.
- Fahy J., "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, vol.11, n.1, 2002.
- Gefen D., "E-commerce: the role of familiarity and trust", *Omega*, vol.28, n.5, 2000.
- Grandinetti R., "Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese", *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, 1992.
- Gregori G.L., *Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Guido G., "Il ruolo delle joint venture nell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese", in Caroli M. e Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Haathi A., Madupu V., Yavas U., Babakus E., "Cooperative strategies, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", *Journal of World Business*, vol.40, n.2, 2005.
- Hagel III J., Rayport J., "The new infomediaries", *The McKinsey Quarterly*, n.4, 1997.
- Jain S.C., "State of the art of international marketing research: directions for the future", *Journal of Global Business Advancement*, vol.1, n.1, 2007.
- Jin R.K., *Case study research: design and methods*, terza edizione, Sage Publications, 2003.
- Jindal R.P., Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D., "Determinants of the variety of routes to market", *International Journal of Research in Marketing*, vol.24, n.1, 2007.
- Johanson M., Silver L., "From stick channel to healthy relationship: the development of channel research 1980-2000", *Journal of Euromarketing*, vol.13, n.1, 2003.

- Johnston W.J., Leach M.P., Liu A.H., "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, vol.28, 1999.
- Julian C.C., "Export marketing performance: a study of Thailand firms", *Journal of Small Business Management*, vol.41, n.2, 2003.
- Kaleka A., "Resource and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, vol.31, 2002.
- Katsikeas C.S., Al-Khalifa A., Crick D., "Manufacturers' understanding of their overseas distributors: the relevance of export involvement", *International Business Review*, vol.6, n.2, 1997.
- Kauser S., Shaw V., "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances", *International Marketing Review*, vol.21, n.1, 2004.
- Lages L.F., Montgomery D.B., "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, vol.38, n.9/10, 2004.
- Lago U., Manaresi A., Marcati A., "Canale elettronico e conflitto strutturale nelle catene distributive", in *La frontiera del commercio elettronico*, Atti del primo Convegno Annuale della Rivista Industria & Distribuzione, Apogeo, Milano, 2001.
- Leonidou L.C., "Overcoming the limits of exporting research using relational paradigm", *International Marketing Review*, vol.20, n.2, 2003.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Samiee S., "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, vol. 55, 2002.
- Libardo C., *Stati Uniti. Analisi del sistema distributivo delle attrezzature per caffetteria e ristorazione*, Collana Indagini Prodotto/Mercato, ICE, marzo 1998.
- Ling-ye L., Ogunmokun G.O., "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis", *International Business Review*, vol.10, 2001.
- Lu J.W., Beamish P.W., "Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures", *Journal of Business Venturing*, vol.21, n.4, 2006.
- Lugli G., "Rapporti industria-distribuzione: conflitto o collaborazione?", *Finanza, Marketing e Produzione*, n.3, 1984.
- Marcati A., "Ruolo e strategie degli intermediari commerciali nei processi di internazionalizzazione delle imprese", *Sinergie*, n.47, 1998.
- Marcone M.R., *La strategia internazionale delle piccole e medie imprese*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Matear S.M., Gray B.J., Irving G.P., "What makes a good export channel relationship?", *Asia Pacific Journal of Management*, vol.17, n.3, 2000.
- Mehta R., Polska P., Mazur J., Xiucheng F., Dubinsky A.J., "Strategic alliances in international distribution channels", *Journal of Business Research*, vol.59, n.10-11, 2006.
- Morgan N.A., Vorhies D.W., Schlegelmilch B.B., "Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability", *Industrial Marketing Management*, vol.35, n.5, 2006.
- Nassimbeni G., "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model", *Research Policy*, vol.30, n.2, 2001.
- Nes E.B., Solberg C.A., Silkoset R., "The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance", *International Business Review*, vol.16, 2007.



- Nevins J.L., Money R.B., "Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channel of distribution", *Industrial Marketing Management*, vol.37, n.1, 2008.
- Özsomer A., Simonin B.L., "Marketing program standardization: a cross-country exploration", *International Journal of Research in Marketing*, vol.21, 2004.
- Peruffo E., Pirolo L., "Dotazione di risorse e performance sui mercati esteri: un'analisi empirica sulle imprese laziali", in Caroli M.G. (a cura di), *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Ponte S., "The Latte Revolution? Winners and losers in the restructuring of the global coffee marketing chain", *Centre for Development Research, Working Paper 01.3*, giugno 2001, Copenhagen.
- Rayport J.F., Sviokla J.J., "Managing in the marketspace", *Harvard Business Review*, vol.72, n.6, 1994.
- Rosenbloom B., "Multichannel strategy in business-to-business markets: prospects and problems", *Industrial Marketing Management*, vol.36, n.1, 2007.
- Rosson P.J., "Fattori di successo nelle relazioni produttore-distributore nel marketing internazionale", in Varaldo R. e Rosson P.J. (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino, 1992.
- Sa Vinhas A., Anderson E., "How potential conflict drives channel structure : concurrent (direct and indirect) channels", *Journal of Marketing Research*, vol.XLII (novembre) 2005.
- Samiee S., "Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business to business markets", *Industrial Marketing Manager*, vol.37, n.1, 2008.
- Schillaci C.E., *Profili economico-aziendali della formula joint-venture*, Giuffrè Editore, 1988.
- Skarmas D., Katsikeas C.S., Spyropoulou S., Salehi-Sangari E., "Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products", *Industrial Marketing Manager*, vol.37, n.1, 2008.
- Silvestrelli S., Pascucci F., "Aspetti metodologici critici nelle ricerche di export marketing: dalla complessità dei costrutti alla eterogeneità delle variabili", *Sinergie*, n.73-74, 2007.
- Silvestrelli S., "L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese", *Sinergie*, quaderno n.13, 2001.
- Solberg C.A., "Relational drivers, controls and relationship quality in export-foreign middleman relations", *Advances in International Marketing*, vol.16, 2006.
- Stern L.W., El-Ansary A.J., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1992.
- Stump R.L., Athaide G.A., Axinn C.N., "The contingent effect of the dimensions of export commitment on exporting financial performance: an empirical examination", *Journal of Global Marketing*, vol.12, n.1, 1998.
- Styles C., Ambler T., "The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK", *Australian Journal of Management*, vol.25, n.3, 2000.
- Thirkell P.C., Dau R., "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters", *European Journal of Marketing*, vol.32, n.9/10, 1998.
- Valdani E., Bertoli G., *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2003.
- Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Ets, Pisa 1971.
- Varaldo R., Dallì D., "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n.19, maggio-agosto 1989.
- Webb K.L., "Managing channel, of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, vol.31, 2002.

- Webb K.L., Lambe C.J., “Internal multi-channel conflict: an exploratory investigation and conceptual framework”, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n.1, 2007.
- Wernerfelt B., “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984.
- Wu F., Sinkovics R.R., Cavusgil S.T., Roath A.S., “Overcoming export manufacturers’ dilemma in international expansion”, *Journal of International Business Studies*, vol.38, 2007.
- Zhou K.Z., Brown J.R., Dev C.S., Agarwal S., “The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis”, *Journal of International Business Studies*, vol.38, 2007.
- Zou S., Fang E., Zhao S., “The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters”, *Journal of International Marketing*, vol.11, n.4, 2003.
- Zou S., Stan S., “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, vol.15, n.5, 1998.
- Zucchella A., Maccarini M.E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.